



电视新闻直播：一切皆有可能

——前中央电视台新闻评论部直播组制片人 何绍伟访谈

2000年12月，央视第一个以直播为固定形态的节目《直播中国》开始了一年不平静的旅程。2002年初，新闻评论部成立直播组。经过《直播中国》的历练，一支机动精干的直播团队和一套科学实用的直播运作流程初现雏形。

2003年，“神州五号”发射、三峡蓄水等意义重大、困难重重的直播活动继续考验着何绍伟和他的同事们。在不允许直播的情况下，如何让外太空传回的信号在第一时间与观众见面？三峡蓄水直播时为什么使用了“人体陀螺仪”？一个出身中文的编辑为何如此迷恋技术？一个个鲜为人知的故事在我们的访谈中揭示。

何绍伟，1984年中山大学毕业毕业后分配到央视文艺部，1986年转任中国电影家协会《电影艺术》杂志编辑。1995年加盟《东方时空》从'97香港回归到神州五号发射，他参与了几乎所有央视的重大新闻直播活动。在访谈过程中，何绍伟的讲述让我们不断地思考一个问题：新闻从业者总在试图努力拓宽空间，但同时是不是要问一句，我们是否准备好了走那么远？

曾 鼬 (以下简称“曾”)神舟五号成功发射之后,中国电视观众第一次看到了中国人从外太空传回的电视信号。对直播组而言,“神舟五”与其他直播活动还有哪些区别?

何绍伟(以下简称“何”):“神五”最大的特点是未知的东西太多。当然从“神五”传下来的信号是载人航天系统本身的功能,我们只是引用了它的信号。一开始我们是按全程直播做准备的,但后来中央决定不让直播,于是我们的工作就难了。比如说我们在发射区建立了一套系统,要是直播,直接把信号送上天就行了;不直播,麻烦事就多一些。比如收录完发射的画面,还需要骑着自行车把酒泉指挥大厅拍到的带子送到我们的卫星地面站。为什么要骑自行车呢?因为那么大的活动,有中央领导去,担心会封路,骑着自行车顺着人行道,一二公里也很快就能过来了。发射架前的机位,没用微波进入系统,拍完后也要这么送过来。但如果允许作直播,系统就会更完整,这些问题都不用考虑,所以当时操作困难是加大了。

曾:现场架设了机位,但不允许信号传出去?

何:对,要等到发射阶段完成了,确保成功入轨了,才允许把刚才发射的画面传出去。

曾:演播室是为直播准备的吗?

何:演播室是直播的,其他的所有环节也都是为直播准备的。“神舟五”的报道做了两天,报道操作是不同的。第一天(发射)没有开大的直播窗口,新闻频道只是延长了新闻时段,第一时间把发射成功、顺利入轨的信号切出去。这表明台里对直播的使用更加灵活,既可以开一个大窗口,也可以不开特别的窗口,但前方有什么动态可以及时地插进来。这个也是和新闻频道的建立有关系的。一般情况下,发射段落危险较大,第二个危险是在中间飞了多少圈后有个变轨,第三个就是降落。如果开始就拉开很大的架势报道,万一后来有问题了怎么办?这是必须考虑的,这不仅是一个航天科技本身的问题,还有很多很复杂的原因。可能这就是中央决定不直播的原因吧。

曾:可是第二天又决定了要大规模直播,少了第一天的预热,有什么不利影响吗?

何:根据中央部署,开始时控制节奏,适度报道。第二天成功回收,杨利伟顺利出舱,就意味着全面胜利。在中国的语境里,全面胜利肯定要大张旗鼓了。当时我们六点多开窗口的时候,杨利伟已出舱了,这是一个有关方面和我们的约定。我们安排在北京航天指控中心的编导谢子猛告诉我们,“杨利伟已经出舱了,温家宝跟他通了话,这哥儿们身体倍儿棒”。没问题了,罗明副台长一声令下,窗口就开了。

当时台里决定，从早晨开窗口到晚上 10 点，除了《新闻 30 分》和《新闻联播》，都是关于“神舟五”的报道。但是，早晨几点开窗口？开了直播窗口，什么时候能够拿到前方的内容？回收舱已经降落了，找到以后信号怎么送回来？这都是未知数。

前方无固定可控、可知内容；在演播室这边，也无固定的嘉宾。因为我们要求嘉宾是“神五”七大系统的总设计师或者总指挥，另外就是“神一”至“神五”的总负责沈荣骏，他们什么时候能到演播室是未知的，甚至回收当天，有些人 11 点才坐飞机从酒泉回北京。谁、几点能进演播室都是未知的。所以整个应变能力要非常强。如果搞不好，全天十几小时的直播，那就只能白岩松唱独角戏了。

曾：一般来说，大型直播节目的演播室嘉宾是很早就确定好的，甚至要参加演练，成为保险系数最高的节目元素，你们为什么弄到那么悬？

何：连嘉宾都没了准，这在大型直播节目的演播室部分中是不可想象的。但一般直播中的演播室嘉宾，都是学者型、专家型的人物，讲述相关知识、背景和做分析。我们想让节目更精彩一些，就想用七大系统的总设计师或总指挥，因为他们不仅是专家，更是当事人，是当天的新闻人物，他们的讲述是带着生命激情的。让一个军事专家去分析别人打的仗，和让一个战役指挥员浑身硝烟进入演播室来讲，完全不一样。尽管他们来的顺序和进入的时间与设计上还有一点差距，但基本实现了我们的愿望。在嘉宾没能按时到来的情况下，都是白岩松独挑的，好在从“神一”到“神四”他都做过报道，对神舟系列的情况熟悉。

曾：尽管有风险，但值得一试，这些刚刚从发射一线回来的专家无疑能拉近观众与现场的距离。可在现场那边同时还有很多未知因素，你们怎么应对？

何：从内容准备上，根据“神一”到“神四”的情况，分析出可能出现的问题，有很多预案，在操作上，打破常规。在回收舱降落现场的记者冀惠彦，拍了很多东西以后马上编成一个 3 分钟的片子。按照传统的做法，他把片和写成的基础稿传回来，找播音员配上音后再审片、播出，那黄花菜都凉了。当时我就要求他，把编好的片子放进录像机，听我“走带”的口令就放，同时用铱星电话跟演播室通着，带子走起来就对着画面配解说。他当时说：“我一辈子没干过这件事”。我说：“你就干一次吧。”后来他觉得这样挺过瘾的。时效就是这么争取出来的。

“神五”报道和随后的蓄水报道，很多片子是在直播现场完成的，传送、配音和播出是同时的，这和以前直播相比是个很大的变化。以前要么直接播出直播信号，要么把片子做好传回来，审过之后再播出。只要是录像就要审，还

要配音，这样半小时、一小时就过去了。所以这一次所有的播出是按照直播操作的，以最快的速度把刚刚拍摄的素材编成片子，有些比较成形的片子，编都不编，在传送的同时直接配音播出去。

你了解技术可能，熟悉技术操作，才能把节目做好。同时，你还要了解观众心理，了解观众最想知道什么。杨利伟出舱了，回北京的路上身体状况怎样，这是大家最想及时知道的。我们在飞机上专访了杨利伟，按通常情况，肯定要从机场回到台里编完了播出，那都3小时以后的事情了。而下飞机那段又不允许直播，那我们怎么做呢？怎么能让观众第一时间看到离开降落区以后的杨利伟呢？我们专门调了一辆卫星车，放在离西郊机场最近的位置。专机上的记者兼摄像康锐是按直播的拍法采访杨利伟，一个机位拍下来，不用编，在机上就倒好了带子，冲出机场上了卫星车，信号立刻就出去了。

有很多东西并非采集、传送和播出的同步，但播出过程中已经完全借鉴了直播的手段，省略了传送的过程。

曾：实际上就是借助直播的技术和理念，最大程度地压缩了时间差。

何：对，等于说过去放像员在你旁边，现在跑到了现场。

时间差的压缩，还有一点很重要，那就是你面对一些问题，要采取更灵活的措施。10月16日观众能看到那么多“神舟五”返回、杨利伟出舱的现场信号，有劳于我们前方的报道队很大胆、很智慧地“偷”了很多信号。比如杨利伟出舱的情况是通过“神舟五”的内部传送系统把信号传到北京的航天指挥中心。但由于规定不许做直播，所以这些信号不能接进我们的电视直播系统。那杨利伟出舱的信号为什么很快大家就看到了呢？是前方报道组用摄像机拍着监视屏，一个关键段落拍完了，有时候就二三分钟一段，马上就换带子，把刚拍到的送到隔壁一个跟台里有线路相通的放像机，告诉家里：“我这边准备好了”，我就说：“岩松注意”，同时就把画面切出去。这时候，抢10秒都是有价值的。

军方的人觉得奇怪，不是说不许直播吗？他们的画面怎么出来的？怎么那么快啊？怎么差几分钟画面就在CCTV里看见了呢？

这里较量的是你的政治意识、责任意识和直播操作能力。直播组这班人，长期做新闻节目，长期做直播节目，他们有一个最好的判断：我这么做，会不会给惹事？会不会把不该播的播出去了？要不要等领导审完再说？会不会在抢时效当中操作不好，弄出播出事故？这些都需要你在现场瞬间作出决定。当然，也有赖于平常积累的专业能力。

曾：直播组是个打了很多硬战的队伍，经历了变数重重的“神州五”直播，你们有什么新的收获吗？

何：“神舟五”的价值就是我们对新闻直播应该做什么样的准备。西郊机场外的转播车就是一个证明。以前，你说不让直播，那我们就不要去架设备了，但这次不是。你不让我进现场，我就在离现场最近的地方架设备——其实这也是国际惯例——永远有一个机位拍着机场的出口，最起码看到车队出来，大家会有种期待感。我们把车架到那里，也是为了万一如果第二天突然告诉你可以直播了，能以最快的速度架起直播系统。所以我们这次做了最广泛、充分的准备，当然这和事件的级别有关，因为任何准备都有大量的设备、人员成本的投入。

其实这是个节目思维与技术应用的综合问题。技术发展到今天，实际上绝大多数想法都能做到，没做成，往往是没想到，或者想到了，相关方面不让做。首要的是，节目上有什么样的思路，你才可能提出一个技术要求来。

曾：电视新闻工作者的天职就是“第一时间、第一现场”地记录历史，把这个职责永远放在首位，才有可能从技术上和方法上“时刻准备着”。

何：是这样的。那年还有一个很难做的直播，就是三峡蓄水。原来因为是非典后期，不做大型的报道，三峡总公司专门来公函，表示不希望我台去做大规模报道。因为那是国字号工程，他们怕外人去多了，带去了非典，后果不可想象。后来上级又突然决定要做，这就难了。

难度之一是基本没有准备的时间。直播当然要做到招之即来，来之能战，但那是指突发事件。如果是预知的事件，能做前期考察，为节目方案、技术方案做充分的准备，节目效果和运作效果都会更好。

难度之二是非典期间各地的配合都很困难，限制很多。我们在奉节扎了一个点，在三峡工地扎了一个点，还有一条船穿梭在三峡库区从万县到秭归之间。由于还在非典期间，台里要求出去的人一定要少，人员压缩到一个顶俩来用。另一个，船是动的，而卫星信号必须要在稳定的状态下才能传回去。时间允许的时候，我们是把一吨多的设备从大船倒小船，小船倒上岸，架在岸上。时间不够就只能架在船顶，但这很危险，因为船还在晃呀，尤其在江上，旁边过很多船，它会晃，搞不好信号就会中断了。最后怎么解决这个问题？国外有一千多万美金的陀螺仪，无论船怎么晃信号都是稳定的。但我们没有，怎么办？我们就用“人体陀螺仪”，船往这边一歪，锅不也跟着这边歪了吗？就根据歪的程度，轻轻地往另一方向托一下这个锅，两个卫星地面站的工程师干这个活儿。这真是一个创举。

有几次，我们一靠岸，离打开直播窗口就剩 20 分钟了，不可能花两个小时把锅端下去到岸上，只能在船上直播。船行过程中，编导先把沿途拍到的要播播的小专题给编好了，离靠岸还有半小时，张泉灵赶快过来看一下片子，知

道大概要说什么，再看一遍慢慢地找到长度的感觉。然后跑到机位前边跟摄像沟通站位或活动路线，一边准备她的报道词和配音词。这边船靠上岸，稳定了，打开机器，10分钟加载，家里信号收到了，节目返送声听到了，张泉灵开始报道，说到一定程度插播刚才编好介绍沿途情况的录像。录像一放，张泉灵就开始配音了，没有稿子，即兴的，也看不到录像。她要有很好的记忆力，知道片子编了什么内容，知道长度多少。

整个操作难度很大，蓄水期间有不少江段禁止夜航，用船转场很困难，搞不好就到不了下一个直播地点。好几个地方都有这种情况，船一靠岸，在很短的时间就必须把信号传回来开始报道。甚至有些地方连准备的时间都没有，船一靠岸，必须马上到岸上采访，和采访对象沟通，然后马上告诉主持人他要说什么基本观点。10分钟、20分钟以后直播就开始了。

曾：从准备时间来说，与突发事件的操作差别似乎已经不大了？

何：事件性质不同，操作方式一样。特别是最后一天，蓄水蓄到位那天晚上，我们从巴东做完下午的直播，夜赶巫山。这条船上所有人都不知道，水涨完后，码头的状况怎么样？现场会有什么样的事情？谁能把这个事情讲述清楚？当时我去打前站，大概了解了一下。他们从巴东行船过来的途中，我通过电话给他们讲些事情，一靠岸以最快的速度该架锅的架锅，该架机位的架机位，该打灯的打灯，该和嘉宾沟通的沟通，也就差不多半小时左右窗口就开到这个点了，这边就播了。

突发事件要做现场直播也不是一到现场就能直播的，还有架设备的时间。利用这个时间马上要了解现场的基本情况，报道里要说什么，谁能作为现场被访的嘉宾。那么等到设备半小时架好了，马上就能够张嘴，就能介绍情况。我认为三峡蓄水给我们做了一次非常好的锻炼。

曾：其实早在2000年，你们做《直播中国》栏目也是为了应对突发事件，为将来新闻直播的常态化而做准备的吧？

何：这是我的理想。《直播中国》后来出的书里写了这个问题：那就是电视的必看性在哪里？我有个偏激的观点：任何东西都有个核心竞争力，电视的核心竞争力就在于现场直播。为什么？如果将来网络非常发达了，服务器非常庞大了，可以随时点播，为什么非要在某个点赶回家看自己喜欢的非新闻性节目？点播不也行吗？或者把存在带硬盘的机顶盒里的节目调出来看不也行吗？所以如果没有媒体不可替代的东西，核心竞争力就会受到削弱，电视天生具备视听直播这种功能。网络越来越发达，你不干这事儿，网站就干了。

曾：那一年《直播中国》，你们东奔西走，最终节目还是在一片争议声中随着《东方时空》2002年的改版而消失，你们的团队演化成直播组，今天评

价这个栏目，价值在哪里？

何：我记得敬一丹说过：“我干了这么长时间的电视，最怀念的就是《直播中国》那一年。”我问她为什么？她说：“你说吧。”我说因为那是一种生命状态。它不可能回放不可能重来，所以在直播中你做的每一点跟你的生命一样是线性的，很相似。录像节目可以再来一遍，还可以编，但在现场直播可能吗？你可能会为某次直播说错了关键的话而后悔一生，也可能会为某次救了场而高兴很长时间所有的人就跟打仗时战友的感觉，我跟你背靠背，那边的事就交给你了，你把这边交给我了，我们可能胳膊肘一碰，眼神一交流就知道要干什么。在工作中历练出来的这种状态，你说离开这个集体后能不怀念这个集体里的人吗？当然这是业务以外的感受了。

从业务上说，首先是你的政治意识，我这一说，很多人认为我左。错了，录播有人审片，直播没有，你能不能把好关？能不能放得开，也守得住？第二个是电视业务的能力，如果你的业务能力差，不可能面对那么多机位，瞬间做出镜头组接的判断。第三是出色的组织能力，视、音、通、传、微、动，还有节目人员和当地配合的人员，来自不同的中心，不同的部门等，你怎么组织和调动？第四是清晰的技术感觉，你可以不会搭建技术系统，但你得知道针对什么情况要用什么样的系统。第五是浓厚的团队精神。所有参与《直播中国》的同事，本来综合能力都挺不错，经过直播的历练，人的整体能力都得到了更大提高。

曾：你出身中文系，最早在中央台文艺部师从邓在军，后来去编《电影艺术》、《三联生活周刊》，加盟《东方时空》时进了企划组，怎么会对直播产生了兴趣？

何：1996年，我利用自己的休假去观摩日本人的长江三峡移动直播，从重庆到宜昌，这也是人类历史上首次长距离的移动直播。为什么要去？因为第二年是1997年香港回归，我感觉会有我的机会。我是广东人，我跟领导说你有一个懂粤语的人工作会更方便啊，而且我了解香港的东西，当年在文艺部跟着邓在军也学过多机位转播。所以我想去考察一次大型的外景现场直播怎么做的，先磨磨刀。和日本人在一起做直播感受最大的是两点：一百多人在一起感觉像个机器一样咬合得那么好；还有他们有很好的理念，在节目里保留了很多原生态的东西。

后来，1997年香港回归我参与策划，一直在想哪些地方必须做直播或通过直播报道的方式做出来。方案做完了，又介入了一部分直播报道。以前央视的直播主要是实况转播，很少有出镜记者的直播报道，香港回归第一个段落就是新闻评论部做的多点直播报道，好像有五六个点吧，现在看来小菜一碟，但当时费了大劲

领导当时敢这么做，跟 1997 年《东方时空》元旦特别节目的试验有关。那期节目要报道 1997 年第一天凌晨三峡工地的情况，拍完了得从宜昌开车送到武汉才能传回来，还要合成什么的，有可能就赶不上早晨要播的节目。我建议请北京机动通信局帮忙协调湖北机动通信局的卫星车到三峡工地传信号。孙玉胜说：“既然有设备，还传什么信号啊，干脆早晨做一段直播得了。”时任播送中心主任丁文华听说了，告诉我们，为香港回归，台里进了箱载式卫星地面站，可以去，正好也试试效果。这是中国第一次用这样的卫星地面站做直播，也是《东方时空》第一次用记者的现场直播报道。如果我没跟过 NHK 的直播，我也不知道该怎么做这样的事。我记得插入的直播信号也就七八分钟，前方的人员配备基本是按国际惯例，五个人，很精干。后方演播室就不同了，几十号人，各级领导站了一大堆，当时做这样的直播太稀罕了，而且在如此重要的一个栏目里，弄得我紧张得浑身是汗。

1997 年回归直播总结会时我放了很多炮，列出了大概十几条问题。从直播业务的角度看，我觉得挺郁闷的。香港回归报道一结束，利用返京前的空隙我去了趟澳门，转了很多地方，买了很多书和地图。因为我想两年以后，澳门还要回归。香港报道没有做好，跟没经验、没能力有关。好比原来你是跑百米的，只参加过全运会，连亚运会都没有参加过，一下子就参加了奥运会，而且还比的是跳高，能好得了吗？很多人当时都是这种情况。能提早做准备，就不一样了。

1997 年底还有个“三峡截流”，本来没有我的份，用敬一丹的话说，当时参与直播好像还是一种业务待遇——你刚做完香港了，这事情就不用考虑了。但我特别主动地去找李挺，我说很希望介入，因为很多业务在香港摸着门了，也有很多惨痛的教训，我希望“截流”能避免这些问题，我不敢说“截流”我能做得多好，但至少事先能看出可能存在的问题。结果很意外地做了总导播。我特别感激各级领导，他们对年轻人很放手，很信任。从总体来看，“三峡截流”比香港回归报道做得好多了，而且还有不少创新。比如在现场设立实景演播区、把播出线移到现场、实现中国的首次航拍直播、第一次用宽波束微波实现移动直播等等。

做完后就觉得直播很重要，而且我对技术就很感兴趣，很容易就弄通了。现任我台总工的丁文华，在香港、三峡、澳门、珠海航展等很多难度高的直播项目，我都和他合作过，我学到了很多。实际上我认为你是空军，我是海军，我们要协同作战，我必须了解飞机，你要懂得舰船。

曾：我们经常听到业务部门的人反映与技术部门的合作有时很不顺利，为什么你们能和他们协同作战、默契配合呢？

何：你在把自己的事情做好的同时，有没有创造一个舞台给合作方，让对方有成就感？一切都应该是双赢的。电视技术的发展和电视节目的发展是紧密联系在一起，你要知道什么样的新技术手段能改变电视形态。我相信技术能改变节目形态，节目形态能改变节目所伴生的社会关系。同时，你也要知道什么样的节目形态能给技术使用提供什么样的新可能。

技术部门的人也很有事业心，也想创新，那在你的节目中，你提供了多少空间呢？中国很多直播技术的第一次使用是在我们手里用出去的，甚至我们还配合技术部门研发了全台现在广泛使用的外景直播通讯体系。好，想创新，那你跟我“玩”吧，跟我“玩”你就能“玩”出很多你从来没有“玩”过的事，我是把你逼疯了，让你难透了，但你也会有过瘾。那年做《探秘抚仙湖》水下报道，水下记者的声音怎么传上来？导演的指令声、节目声怎样传到水下记者、摄像的耳朵里？很难，以前没做过，我看到技术部门的哥们儿王首家、马欣等人天天忙到半夜做试验，很辛苦，也很兴奋。

还有青藏铁路开工仪式，朱镕基在青海，吴邦国在西藏，两边的信号要通起来。我去了西藏，铁道部告诉我，吴邦国参加完奠基典礼就走。我心想，不太可能吧，隧道口就在一公里外，他就不会去看看吗？我要做准备，没微波、没光缆，那怎么做呢？可愁坏了。最后想通了，不是有有线电视吗？把调制解调器反着装了不就完了吗？信号是差点，差点总比没有强吧？果真，吴邦国到了隧道口。技术部门的同志思维往往比较规矩，我不“规矩”，净出些奇奇怪怪的歪招，两相碰撞，常常大家就有意外的收获。

曾：所以要能和技术人员有“碰撞”，业务人员或许要下功夫补一补技术上的课。

何：很多节目人员连基本的技术概念都没有，有什么想法你都说不清楚，他怎么给你出主意？怎么给你服务？甚至可能还会出现不珍惜人家劳动成果的情况。不是说你态度不好，而是自己的业务能力有问题——做直播，统筹能力要很强——可能节目方案上小小的改变，会牵扯到很多方面，视频、音频、微波、传送、通讯、动力等等。你没有告诉人家，人家辛辛苦苦把微波扛山顶了，你说这个机位不用了，行吗？开始不懂没关系，但要有意识，及时告诉人家，我的节目方案哪里改变了，对你有没有什么影响？做香港回归的时候，黄平刚（现任央视播送中心主任）说过：“何绍伟，你一张纸，一支笔，我们可能就要投入好几吨设备，几十个人。”如果做直播的节目人员不懂基本的技术知识，你怎么体谅人家啊？

最后一层才是，我们能和他们在生活和业务上同甘共苦。有些节目人员，技术把机位架好了，摄像接过来，拍完了拍屁股就走。我们不是，我们自己架

机位，拉电缆，把机位要用的设备抱到前面去，而且能处理基本的技术故障。我们出去的团队往往是人力最节约的，很重要的就是我们都帮着做事，不分彼此。这就慢慢地形成了一种团队，尽管大家来自不同的部门。比如，粤海铁路开通搭直播系统时，转播部五十多岁的于志主任冒着雨给我们拉电缆，浑身湿淋淋的。你可以说，技术人员本来就得干这样的事。那好吧，上海 APEC，我们人手不够，正好通讯技术郑钟晓有点空，他就垫着自己的钱，搬来几十份盒饭，好几箱矿泉水。类似这样的事多得很。

技术人员需要认同，你要用好了，他们会玩命地配合你。有时候你给他们出难题时，我能看出来他们眼睛里的那种兴奋，他们也觉得很难，但他们有乐趣啊！其实工作的乐趣不就是在解决困难中出来的吗？为什么有些人觉得没劲呢？没困难当然就没劲了。

曾：直播这十年的进步可以看作我们国家电视新闻理念和技术十年发展的缩影，站在你的角度，你怎么评价新闻改革的进程呢？

何：我觉得新闻改革要和全面的变化进行一种良性互动，有些事情不能操之过急。孙玉胜的（《十年》中的）“舆论生态平衡”写得非常精辟。必须找到一种良性的互动关系，如果片面地搞什么自由是不行的。我跟 CNN 的也聊过，他们的度比咱们大多了，但是他们也觉得受限制。所以，度在任何时候都不会觉得够的。这是一个大的关系。

第二个，我们是不是先把自己的内功练好呢？不要动不动就抱怨空间不够。现在一有点风吹草动，就要去 N 个中央电视台的摄制组，这些事情与新闻改革有什么关系？我们都在期待有更多的空间，能走得更远，但在这一切没来的时候，在同等可比的条件下，你是不是已经比别人做得更好了？最起码在电视工艺上、在工作流程上、在组织管理上等等各方面都做得更好。大家来比这点好不好？我觉得有些人很不负责任，老是拿客观条件说事儿，这样会推卸很多责任。你能不能做到出双视窗的时候，记者在北京以西时，主持人搁画右，记者在北京以东时，主持人搁画左？也就是说要还原地理感。这些事我们可以做的。你去看看 FOX 的早间出行信息，飞机在天上直播，交通状况、天气状况一目了然。好了，我们没那么多钱去烧，各地都有交管局指挥中心的监控系统啊，是不让用，还是我们没想到用？交通也好，天气也好，与生活、生产的关系越来越紧密了，都不是孤立的了，很多城市现在堵成这样，你的出行时间增加了那么多，生活成本、生产成本得加大多少。这事老百姓不关心？能不能做常设的直播？这算不算新闻改革？有没有人不让你改？《三联生活周刊》有位记者说过大意这样的话，我很认同：“现在很多人最常用的两个推卸责任的理由就是政府控制 and 市场需求，这成为他们对于写不出好新闻和新闻庸俗化

心安理得的理由。一个新闻作品的好坏，只有方法论和认识论的问题。”

我们要时刻准备着，而不是时刻等待着。

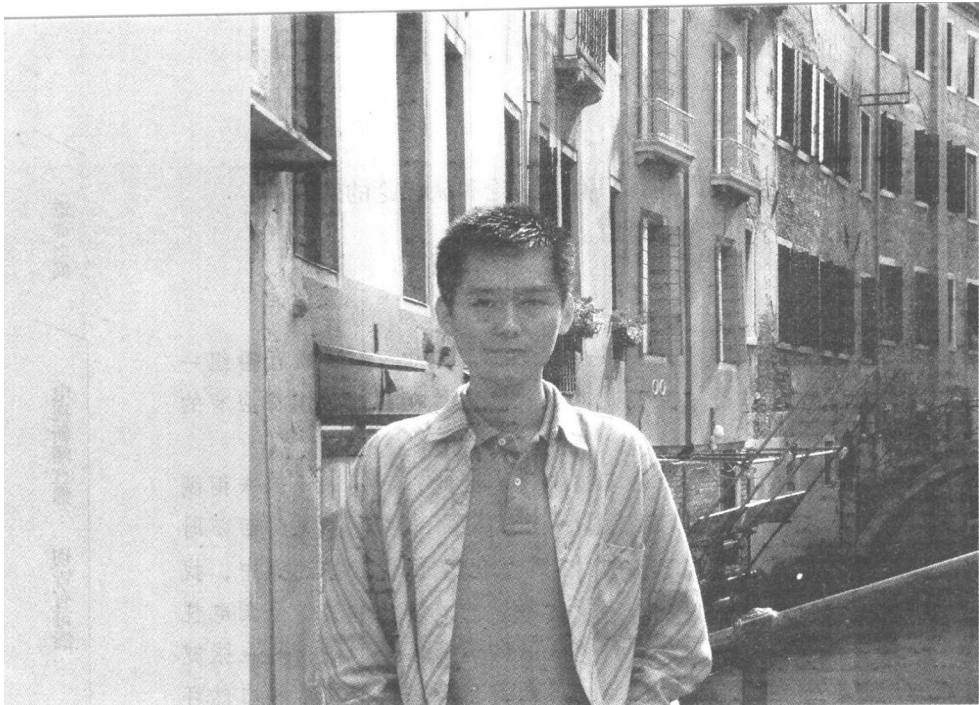
[采访手记]

何绍伟的访谈中反反复复地出现着一个词——“准备”在回顾直播组一路走来的历程时，我们发现“准备”恰恰是电视从业人员在任何时候都应应有的一种最务实的职业态度。

业务的生疏使香港回归的直播留下许多遗憾，也因此，新闻评论部未雨绸缪，在三峡截流、'98抗洪等报道上演练直播，贮备人员，终于在澳门回归时表现完美。之后，他们又创办《直播中国》，在日常化的节目准备过程中，找到了如何进行一比一叙事、如何进行前后方配合报道的关键；解决了全国电视台在现场直播中都最感薄弱、最容易引发整体失败的通讯体系问题；更在张健横渡英吉利海峡、穿越罗布泊、非典等项目中，历练出了一支能在各种自然环境中机动灵活、“多兵种”团结协作的小、快、灵直播队伍。甚至在“神五”报道不允许直播的政策下，依然在西郊机场布点卫星车，为第一时间传递新闻而精心准备。新闻瞬间即逝，或许就这点而言，“准备”永远都是不充分的，但练好“内功”、提高电视新闻人的观念、工艺水准和运作能力，或许能让我们在开拓空间时，走得更从容。

其次，随着从业人员对直播不再心存畏惧，随着央视新闻频道开播后直播与录播的组合运用越来越灵活，直播也正在从一种“待遇”而还原其平常的面目——一种播出手段。直播组的故事告诉我们，无论直播还是录播，当满足观众的信息需求和记录历史的使命真正内化成了个人的职业理念，从业者才会想方设法地让“一切皆有可能”。因此，最终决定电视新闻直播能走多远的不是形式，而恰恰是我们的心态——能想多远才有可能走多远。

（曾晶 采访撰稿）



许文广

公共利益 经济新闻的核心品质

——中央电视台经济生活频道节目总监助理 许文广访谈

央视经济生活频道被誉为“最有活力”、“最具成长潜力”的电视频道。近年来，二套新闻资讯栏目与娱乐节目的推陈出新可谓交相辉映。《第一时间》、《全球资讯榜》、《经济信息联播》三档各具特色的栏目构筑了全天的新闻资讯框架，《经济半小时》以“深度加速度，做足一条”直击最值得关注的公共利益，继续领跑在全国经济新闻节目之前。老栏目活力不减，新栏目出手不凡，贴近市场是惟一的奥妙吗？

尽管是离市场最近的一个频道，但频道同仁达成“满足公众需求、关注公共利益”的新闻共识却非一日之力。北京广播学院科班出身的节目总监助理许文广同样也在对市场的认知过程中经历过思维观念的转型。

和许文广交谈，你会越来越觉得他就是中央电视台经济生活频道新闻资讯节目最好的代言人：一样的年轻而不失稳健，视野开阔、思维跳跃但表达严谨、条理分明。离开大学校园他便走进了《经济半小时》，我们就从这段十多年的缘分开始聊起。

曾晶(以下简称“曾”): 1994年,你在广播学院教了一年书后来到《经济半小时》,其间经历了《半小时》的数次改版,你认为最重要的突破是在什么时候?

许文广(以下简称“许”):我觉得我跟《经济半小时》还是挺有缘的,从到电视台做第一期节目开始就一直没有离开过这个栏目,每次改版都经历了。

我们当时的理想还是做纪录片,从《收获——'95农村小康纪实》到《人在'97》、《20年·20人》等等。那时的理想就是要做“大片”,《经济半小时》日常就是30分钟一个大专题,还经常做一些系列报道,不属于做新闻。那时候,也没有认为自己是“新闻人”,名片上的头衔都是“编导”甚至是“总编导”,几乎没有人称自己是“记者”。这是最早的形态。

当然节目也有很大的影响,但主要还是在一些特别节目上,比如说“3·15”晚会、《20年·20人》等等,但日常节目和特别节目之间还有一个很大的落差。那时我们有一个要求就是做电视精品,一个节目要改4遍到5遍甚至更多,前期拍摄要用20天左右,后期要用同样的时间来进行编辑,一期节目平均周期是一个月。后来出现了一个什么情况:我们做空调价格战的时候,做的时候是夏天,结果播出时已经是秋天了。整个季节都变了,又得赶紧补拍行人的镜头,换成秋天的服装。当然我们不能用现在的思维来代替当时的逻辑,在那个时代,《经济半小时》已经确立了中国电视经济报道龙头的位置,做出了一批非常有影响力的节目,同时培养了一支非常职业化的电视团队。

1999年的时候,当时的栏目制片人任学安提出向新闻转型。我认为这是《经济半小时》历史上第一次重要的转变,这种转变比历次形式上的分分合合都要重要。我一直认为对一个电视栏目来说,内涵调整比形态变化更重要,娱乐节目除外。但转型很痛苦,其中有一些优秀的记者还离开了,他们觉得以前还是做艺术,现在变成做新闻了,变成快餐制造者,他们无法容忍新闻粗糙的质地和感觉,有一批人就走了。另外的人做新闻也不太会做,所以中间磕磕绊绊。

后来我们做了一个折衷,由于30分钟时间操作一个新闻性题材在时效上很难保证,于是就把《半小时》拆成了一个板块。有头条,三四分钟;后面有个案追踪,10分钟左右;还有上市公司调查。这在当时也非常有影响力,只要对哪个上市公司曝光,第二天它的股票跌幅就会是前10位,甚至会跌停。一些股民把它看作股市风向标。然后还有数字新闻。大致是这样4个板块。

这是一个阶段,是我2000年做制片人之后的一个变化。《半小时》之前是长跑,比的是耐力,后来就变成一个短跑,新闻就是短跑,这样我们得轻装上阵。但是我们又一时找不到更好的手段,于是就把它拆成了几个板块。

曾:节目内涵和过去做专题的时候相比有哪些变化?

许:我们当时提的一个口号是“降低门槛”。当时的《半小时》是以做电

视报道中的《财经》杂志来自诩的——我们的报道是给专业人士、决策者看的，不是给老百姓看的，这导致《半小时》的节目做得非常深涩。那时台里有一批专家专门盯看重点栏目，提出意见，给栏目打分。《半小时》跟《东方时空》、《新闻调查》、《焦点访谈》分在一个组叫深度组。就在我当上制片人的那一周，我去听专家的讲评。两个看《半小时》的专家同时对台里提出能不能让他们从审看《半小时》里解脱出来，他们说看得特别痛苦，特别累，看完了还得看一遍重播才能勉强看懂。我当时一听很受刺激，这些老专家至少都是资深的新闻工作者，如果连他们都看不懂，那么可想而知社会上能看懂《半小时》的人能有多少？

“降低门槛”的口号是由当时的频道层领导自上而下提出来的，但在栏目引起了激烈的争论。当时有个很时髦的理论，就是“分众化”，也影响了我们很多人的观点。我们觉得自己不是给大众提供服务的，是给分众提供服务的。那时也强调“定位”认为如果能找到核心观众你的定位就很准确。后来我有一次听市场营销的讲座谈到有些定位叫做“无效定位”。比如说你将一个洗发水定位于40岁以上的中年男性，发质还要中性偏干，定位可能非常准确，但实际上这个市场需求在现实中是难以成立的，小到无法构成规模经营的地步，所以叫做无效定位。如果《半小时》的定位只能保证10万人看你的栏目，这个定位对一个电视栏目来说就是无效定位，定位必须以能养活栏目为前提。打个比方，我们要保证我们的品质，但我们要做大家都能喝的可口可乐，不要去做人头马。

此后《半小时》的收视扭转了下滑的态势。栏目收视排位由第二套的中游位置回升到了前3位，广告收入达到了8000万，是中央台30分钟日播栏目广告收入最多的之一，我觉得这来自与市场对它的认可。

曾：收视市场认可了原来的核心观众群，也就是那“十万人”也认可吗？

许：我们的定位是“以经济的视角看社会”，这里面包含了对核心观众的尊重。根据调查数据，《半小时》的核心观众依然是大专以上文化程度，月收入3000以上，男性高于女性，但是外延在增加。这两年我发现一个现象，在平面媒体和网络的分流作用下，电视观众层次的重心在往下移，所以要让更多的观众成为我们的目标观众。很多人现在说《半小时》成了“社会半小时”，“法制半小时”，但我们一直坚持这种定位，也就是坚守经济视角，同时放大我们的关注领域。“经济”是内涵，是观察事物的角度，不是泾渭分明的一条边界，一个筐，更不能成为束缚我们自己的桎梏。我一直觉得定位不能因为追求纯粹而变成排他性的画地为牢，所以我一直反对“定位至上论”，有时会戏称这些人是“经济原教旨主义者”，因为电视提供的更多的是一种公共需求。

曾：《经济半小时》2000年这次改版很成功，但为什么仅仅过了两年，到

2002年又要进行调整呢？

许：改版后收视率提高了，但影响力反而不如从前，以前节目还有一种厚重感。栏目的口号是“快、实、精、深”，我们既没有新闻那么快，也没有专题那么深，不上不下，不尴不尬。新闻的时效性其实和节目的长短没有关系，和运作模式有关系。以前《半小时》是用专题模式、纪录片模式去做，一个编导单打独斗，需要一个漫长的周期。而新闻是一个生产线的模式，所以我们取消栏目内板块分割，但是把运作方式向新闻转变，就是每期节目调动各种手段，做足一条。一条新闻变成大家分兵协作，把新闻拆成了四五个元素，由四五个记者来承担，然后通过后期加以整合。我们提了一个新的口号“半小时做透一条”但和以前的一个30分钟大专题又有本质区别。

例如突发一起煤矿事故，我们3天就做得出来了，要按传统做法至少要10天以上。因为我们可以安排三路记者，一路去追事故原因，一路去追救援，一路去追当事人家属。用这种方式的话，报道手段是多样的，但主题还是一个，大大提升了时效性，又保持了它的厚重感。

我们提的一个口号就是“深度加速度”，这可能是一个永恒的矛盾，但这是我们的一个追求。我们始终在找一个最佳结合点，一旦找得好，这个节目一定会产生影响。比如“宝马彩票案”，它在新闻节目里不是首发，但却是最充分的报道，在深度调查的节目里，我们又是最早的一个。最后包括中央领导的批示，媒体的大量转载《宝马案真相大白》都是从《半小时》出去的。还有“阜阳奶粉事件”也是这样。《半小时》当时是3天周期，抢在了所有深度报道之前。报道之后引起中央的关注，结果这个事件成了所有媒体热烈跟进的一个事件。报道此事的栏目记者周人杰也当选年度十大风云记者。后来在评奖的时候回看这个节目，我发现这个节目有很多粗糙的地方，但是不可否认它鲜活的冲击力和新闻的质感。在我们做的好的节目里，这个模式是成功的。所以《半小时》就是在深度和速度之间寻找我们的独特优势。

曾：速度和深度有了，但是降低节目门槛会不会导致栏目的品质也会有所不同呢？

许：《半小时》的题材广角化之后又带来了一个非议，觉得《半小时》没有品质了，什么都报道。《半小时》的品质到底是什么？我就想，《南方周末》也是什么都报，为什么没有人说《南方周末》没有品质呢？

后来我觉得《半小时》的品质不是由它选题的类别来决定的而在于你的内核和价值观。比如《南方周末》的一个著名的宣传语就是“让悲观者前行 让无力者有力”它是一个为弱势群体代言的一个媒体。《南方周末》的主编在变 报道的题材在变 但它的精神内核却非常稳定。《半小时》过去做的历次改版 都是形态

一直在变，但是我们没有明确一个明晰的内核，也就是它的精神品质和价值观。我认为一个媒体最核心的竞争力不是形态，而是它张扬的价值观，它的品质和精神内核是否被公众所接纳，是否在此基础上建立足够的社会公信力。

《半小时》也要建立我们的主流价值观，我们提出的口号就是“我们关注公众利益”。在国外“经济”不是一个专有名词，和“商业”、“财经”、“证券”不同，“经济”是一个广义综合的词汇。我们理解的“经济”的概念就是在中国市场经济转型阶段，这个事情是否能体现典型的时代背景，是否与公众的利益有关联。我们不从专业非专业确立《半小时》的定位，也不以专业含量来衡量所谓品质高低，只要和公众利益有关联，哪怕是关注最草根的东西，你也有很高贵的品质。

曾：2002年改版的时候你们在形式上还有一个创举，就是明确地打出了“主播”牌，这是在什么样的背景下提出的？

许：我们栏目在提出调动多种手段做透一条的时候就提出：“谁是调度者？”我们提出由主播来进行调度。过去是记者核心制，由记者承担信息的采集和调度。我们提出主播的三个连接作用：主播通过连线记者和当事人连接前方和后方；通过整合信息连接事实和背景；通过汇集言论连接事实和观点。同时，我们提出主播的三个角色：它是事实的第一讲述人；是所有要素的调度者；是屏幕和观众互动和沟通的桥梁。

曾：但不久后两个主播离开，而且主播的调动功能似乎也没有显现，为什么？

许：这是我们下一步要解决的矛盾，就是《半小时》记者中心跟主播中心的矛盾。主播中心是一个理想，但它跟主播在节目里的参与程度是有关系的，主播核心制不是一个形态的变化，而是一个运行机制的变化。我们实际上是没有做到的。

我们存在着两个障碍。一个是就现状而言，《半小时》已经建立了一支职业素养和电视业务非常强的记者队伍，而一个成熟全面的记者型主持人的出现还需要一个过程，现有的主持人暂时还无法真正全面驾驭一个节目，主播和记者甚至会就节目的一些具体处理方式出现一些摩擦。后来我们做了个妥协，尊重了栏目历史形成的记者核心制，主播的作用没有继续强调到前面提到的那个绝对高度。现在的做法是在发挥记者核心调查作用的基础上加强主持人对节目的参与，实现电视屏幕上以主播为核心的人性化传播。

我们下一阶段就是要从记者当中产生我们的主持人，这样才能实现对节目的真正驾驭，主持人不是花瓶。另外我们也要对现有的主持人进行改造，比如小丫，她如果能全身心投入到这个节目，以她的经验和能力完全能实现对节目的驾驭。我认为今年“两会”报道中的“小丫跑两会”较理想地体现了主播的

核心作用，小丫报道“两会”的一举一动又成为其他媒体关注的新闻。在“小丫跑两会”里，主持人从前期策划、采访到后期素材组织和串词写作，全方位介入了每一个重要的创作过程，这是主播核心制的真正内涵。

曾：二套还有一个创举是在2003年设立资讯工作室，建立公共服务平台，但我们了解到具体执行过程中还是难以完全克服采访与制作前后脱节的矛盾。这是什么原因呢？

许：公共部门和业务部门的矛盾也是一个永恒的矛盾。国外是以频道为核心框架的，公共平台是针对整个频道的。我们的公共部门（记者组、国际编辑组、地方编辑组、编播组）主要针对三个资讯栏目《第一时间》、《全球资讯榜》、《经济信息联播》。按照经济学原理，规模经济必须建立在一定的经济规模的基础上才能发挥规模效益，实现效率的最大化，我们现在是分子和分母都太小。同时我们的三个资讯栏目又都是个性化栏目，对公共组的需求又不尽相同，这又给公共组提出了比提供标准化产品更高的要求。过去大家习惯了在一个栏目内封闭式的运作方式，现在一下同时要面对这么多公共部门。另一方面，一个公共小组又要同时面对个性化如此鲜明的三个不同栏目，在磨合阶段觉得可能还不如在一个栏目内运作“顺畅”是在所难免的。

但是这个过程是必须的，一个频道的最高目标是实现频道内成本和效益的最大化，而不是每个栏目都“小富且安”。成立资讯工作室整合资讯栏目实际上是栏目核心制向频道制过渡的一个阶段性步骤。2004年，我们又撤销了资讯工作室，实现频道的扁平化架构，由频道直接对栏目，这样公共服务平台的资源就实现了在整个频道内的流动，我们不仅拆除了栏目的篱笆墙，还打破了部门的框框，开始逐步向我所说的规模经济——大流程基础上的大生产——这一模式过渡。譬如说我们刚刚实施的大型系列报道《品牌中国》，参与栏目有7个，在近一个月的时间全频道早、中、晚滚动播出，实现了传播效应的最大化。这在过去部门分兵把手，不同栏目各自耕种一亩三分地的时代是很难想像的。

曾：这也体现出了二套一直提倡的频道竞争的概念。目前《第一时间》、《全球资讯榜》和《经济信息联播》构成了二套三个时段的资讯节目架构，它们的发展如何？

许：《经济信息联播》2002年恢复播出后开播第一年势头非常猛在SARS期间收视率达到了高峰和《半小时》不相上下。但《信息联播》当时是有100多人 为它服务 所有的公共平台都是为联播服务的。而现在公共平台要为三个资讯栏目来服务 所以《信息联播》需要进一步调整自己的运作方式 从“人人为我”调整到大家既合作又良性竞争，《信息联播》需要适应这种新的变化。

另外我觉得在形态方面《信息联播》也显得太传统。《第一时间》创造了